

文章编号: 1007-5399 (2017) 04-0031-03

关于邮政投递平台化的思考

闫 阁

(中国邮政集团公司, 北京 100808)

摘 要: 文章阐述了平台化模式及邮政投递平台化的内涵, 分析了邮政投递平台化的必要性和可行性, 并结合平台化运营的基础条件, 提出了推进邮政投递平台化工作的建议。

关键词: 投递; 平台化; 服务站; 资源; 竞争力

中图分类号: F61 **文献标识码:** A

互联网时代, 平台化模式在全球经济发展中发挥了重要作用。中国邮政拥有覆盖全国、规模最大的投递服务网络, 急需发挥自身优势, 实现投递平台化, 增强核心竞争力, 满足“互联网+”时代的客户需求, 促进业务发展。

1 平台化模式

1.1 平台化模式的内涵

平台化诞生在远古, 延续到现在, 比如集市、农贸市场。现今, 平台化模式在连接两个(或更多)特定群体、满足各方需求的同时, 从中盈利。阿里巴巴、京东、苏宁、国美、微信、百度等平台企业用事实证明, 平台化是成功的商业模式, 具有开放性、包容性、公平性、整合性等特点。

1.2 邮政投递平台化的内涵

邮政投递平台化, 即以普遍服务的投递功能为基本载体, 在为邮政企业服务及其相关产业提供投递服务的同时, 增加宣传、营销、揽收、征订、调查、仓储、配送、金融等服务, 联系城乡居民、电子商务、媒体等多个需求方, 整合更多的资源, 利用独有的地缘、人脉等优势满足各方需求, 并获得一定的收益。

2 邮政投递平台化的必要性

2.1 邮政投递平台化是邮政企业发展的必然选择

投递平台化是贯彻落实“一体两翼”发展战略的必然选择。投递网络是邮政企业的核心竞争力, 只有增强核心竞争力, 才能打造强大的“寄递翼”。投递是邮政连接千家万户的接入点, 是综合服务吸引人气的关键, 只有投递平台化, 才能确保“一体两翼”战略的落地。

投递平台化是中国邮政做大寄递业务规模、巩固寄递市场份额的必然选择。近年来, 全国快递行业始终保持高速增长态势。2015年全国快递量达到206.7亿件, 同比增长48%, 但邮政企业在物品寄递市场已经失去主导者地位, 处于跟随者甚至补缺者的境地, 急需通过投递平台化, 整合投递资源, 增强核心竞争力, 提振营销士气, 扩大市场份额。

同时, 社会快递企业为应对电子商务寄递市场快速发展和竞争加剧的市场环境, 正在推进投递平台化。《平台战略》

指出, 能够对抗一个平台的, 一定是另外一个平台。哈佛大学马可·扬西蒂表示: “未来的竞争不再是个体之间的竞争, 而是商业平台之间的对抗”。邮政企业必须实行投递平台化, 才能有效应对即将到来的平台竞争。

2.2 邮政投递平台化是寄递企业发展的大势所趋

受物价上涨、人工成本增长、价格战等因素的影响, 寄递行业利润率从2005年的30%降至目前的5%, 甚至在广州、武汉、北京等地陆续出现了快递网点破产的情况。寄递企业在竞争中合作、共享资源, 实施投递平台化, 以达到降低成本、节约资源、提高利润率的目的。2014年, 顺丰并购三家落地配公司, 形成“全国网络+区域配送”的投递平台。2015年8月, 菜鸟、丰巢入股速递易, 形成投递平台; 全峰、德邦与速派联合形成投递平台。2015年, 顺丰、申通、中通、韵达等联合成立丰巢投递平台。这是对投递资源认识的转变: 从占有资源到驾驭资源, 从孤军奋战到联合共生。快递企业打造开放的投递平台, 旨在强化在市场竞争中的控制力和话语权, 将市场竞争方式从价格战引向服务战, 在获取销售和物流数据的同时, 叠加金融、仓储等服务, 从而获得更大的市场, 创造规模效益。

2.3 邮政投递平台化是国家发展的客观需要

邮政投递是全国服务面积最广、投递量最大、与国计民生关系最密切的国有投递网络。以邮政投递为龙头, 整合投递资源, 实现投递平台化, 使寄递业走向规模化、专业化道路, 有利于社会化物流的发展, 推进工业品下乡、农产品进城, 促进农村电子商务发展, 实现精准扶贫, 带动经济增长。

国家经济发展, 要求中国邮政投递平台化, 并进行开放。国务院印发《关于加快发展生产性服务业促进产业结构调整升级的指导意见》和《物流业发展中长期规划(2014-2020年)》, 要求降低物流成本, 进行行业资源整合与共享。中国邮政作为国有企业, 需要开展投递平台化, 促进社会资源的优化配置, 提高资源利用率, 降低配送成本。

国家社会发展, 需要邮政投递平台化。投递平台化对于快递服务“向西、向下”, 对保民生、促民生、惠民生具有重要意义, 能够缩小城乡差异, 提高全国公共服务均等化水

平，提升快递资源的有效利用，也有利于创建节约型社会。

3 邮政投递平台化的可行性

新的平台机制主要围绕企业的核心竞争力和优势最大化建立。邮政投递网络是邮政企业实现产品价值和服务功能的基本平台，是邮政企业的核心竞争力，以此为基础推进平台化，完成定位多边市场、激发网络效应、构建用户壁垒、形成盈利模式等四个运营过程（见图1），是切实可行的。

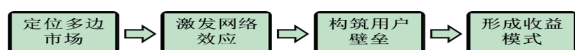


图1 平台模式运营进程

3.1 邮政投递服务与多边市场定位

构建平台商业模式的首要步骤是定义双边或多边使用群体。邮政投递，有普遍服务和稳定的业务作为基础和支撑，无论业务量大小，地区多么偏远，投递网络都会长久存在。以此作为双边模式或多边模式的基础，更为牢固、长久。投递平台连接的两个基本群体是：寄递方与收件人。

邮政投递平台以双边模式为基础，可以拓展多边模式。在寄递的基础上，叠加广告宣传、市场调查、实物配送等功能，连接广告商、市场调查机构、零售商、餐饮外卖等需求方。中国邮政在全国城乡范围内投递并回收的经济生活大调查问卷，杭州、广州、深圳、武汉等地的投递网配送中药、电销保单收单、电子商务实体店认证、电子商务邮件营销和揽收。这些说明投递平台的多边模式同样切实可行。邮政投递平台的多边需求详见图2。

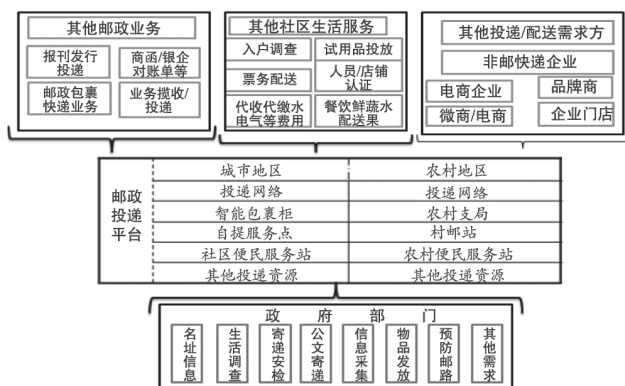


图2 邮政投递平台的多边需求

3.2 邮政投递网络的比较优势与网络效应

比较优势，是一方相对于其他竞争方，具有的独特竞争优势。网络效应，是某产品或服务对一名用户的价值取决于使用该产品或服务其他用户的数量，或者说，一个网络的价值取决于其所能连接个体的数量。

邮政投递网具有点多、面广、公信力高等比较优势。中国邮政有3.7万个投递网点（含速递，下同），40多万个可提供邮件代收、转投服务的站点，18万名投递人员以及50多万名参与代收转投的人员，9050多万个投交点；服务范

围覆盖全国城乡。中国邮政是国有企业，拥有120年的历史，承担着普遍服务任务和特殊服务任务，具有良好的公信力。多年来，服务和促进地方经济发展，具有独特的地缘、人脉等优势；中国大陆所有人口，都已连接中国邮政投递网，其网络效应之强，在寄递企业中独一无二。

3.3 邮政投递平台的用户壁垒

用户壁垒，是网络效应的延续和升华，其形成的主要原因是成本或者专营权。邮政投递平台的用户壁垒第一道防线，也是成本问题。邮政投递网，是中国已经建成的覆盖范围最广、投递量最大的投递网络。受中国地域广泛，地区环境、交通条件差异大，人工成本高等因素的制约，经济、资源不允许再建一个同等规模、范围的投递网。同时，邮政是承担普遍服务义务、享有信函专营权的国有企业，公信力极强，具有相当的用户粘性。邮政网点众多，在服务地方经济发展、服务“三农”等方面的努力，形成了地缘优势、人脉优势，增强了用户粘性。邮政企业还可以综合利用邮编资源、名址资源、代投自提网点等形成虚拟地址，增强客户信息的保密性，持续强化用户粘性。

3.4 邮政投递平台化的收益模式与效益

3.4.1 创造经济效益

邮政投递平台向社会快递企业有偿开放，提供末端投递服务，利用边际效应增加企业收入；市场化地投入投递资源，持续利用边际效应增强投递资源利用率，创造经济收益。同时，投递平台能够通过揽收邮件、办理代收代付业务、分销物流产品等创造收益，促进业务发展。

3.4.2 创造社会效益

邮政投递平台化并对外开放，是邮政企业响应和落实国家经济发展政策的表现，有利于争取国家在普遍服务、普惠金融、公文寄递等方面的政策支持。邮政投递平台化并对外开放，是利民、惠民的好事，有利于提高投递服务质量，提升客户体验，增强中国邮政的美誉度。中国邮政在国家出台开放投递终端的政策前、在社会快递的投递平台尚未布局到位前，抢抓机遇，主动开放投递服务平台，具有更多、更强的自主性和可控性，能够更好地规避风险和弊端。

3.4.3 巩固竞争优势

邮政投递平台化并开放使用，有利于维护和巩固邮政末端投递的主导地位。邮政投递平台化建立的人工自提点、智能包裹柜等投递终端，抢占了社区、商厦等场所，配以客户代收或自取的习惯，可以取得先入为主、主导市场的发展效果。邮政投递平台的开放，将减缓快递企业在不通达区域设立网点的进程，继续巩固邮政企业在本区域的揽收优势。

3.5 邮政投递的平台化实践

各地邮政的实践，证明了投递平台化的可行性、有效性。投递在邮政经营发展中已经发挥了平台化的作用，在履行普遍服务义务、特殊服务要求投递责任的同时，利用投递环节的优势，加载了报刊收订、物流分销、邮件揽收、业务宣传、信息收集与传递等功能，并取得了良好的效果。每年80%以上的私费订阅流转额来自投递平台，70%以上的物流分销

得益于投递平台，每年10万份经济生活大调查问卷的投递、回收依赖于投递平台。所以在邮政工作中，管理人员也经常把投递用作支撑平台、营销平台、沟通平台、宣传平台。

在电子商务经济蓬勃发展的当下，邮政投递平台化的作用更加突出。深圳投递平台化实现“营揽投”一体化，开发了199个协议客户，日均揽收3.1万件快递包裹，提高了对电子商务客户的揽收时效和营销能力；杭州投递平台配送中药、鲜蔬、礼品等，每年创造2000余万元的收益；广州、成都、南京等地的智能包裹柜、自提服务点对社会快递开放，并通过电子商务平台供收件人选为收件地址使用；金华、赣州等地农村投递网络有偿转单投递社会快递邮件。

3.6 邮政投递平台蓝图

3.6.1 平台建设方面

县及县以上城市以投递汽车为主、电动三轮车为辅形成投递动脉，以20万台智能包裹柜（含自建和社会运营）、80万个社区邮政服务站、50万个代投自提网点为末梢神经元的投递网；确保达到每1000人至少1个邮政便民服务站，每个住宅小区至少1个、大学校园至少2个、千人规模的商厦写字楼至少1个代收自提服务站或智能包裹柜的覆盖标准，建立起邮政投递平台的终端优势。同时，通过收购、联合、加盟等方式，整合地方性的报刊、快递投递机构，进一步掌控城市末端的投递终端，形成“上门投递+代收自提站点+自取包裹柜”360度、24小时全方位开放式投递服务平台。

在农村，整合临近乡镇支局的投递人员、车辆等资源成立农村投递部，强化管理，通过企业自购、带车加盟、私购公租的方式，推进农村投递汽车化、机动三轮车化，依托现有投递网络、分支机构、代收代投站点和群众基础，以在每个行政村至少建设1个、乡镇驻地至少2个为标准，建立起100万个农村投递末端，形成最广泛的农村投递服务平台，快速推进投递平台建设，并有偿开发农村投递平台。还可借助互联网的力量开展众包投递，经认证审核者，可以通过手机应用程序有偿运输及投送快递、邮件，撬动社会资源，增强投递能力。

3.6.2 业务运营方面

形成扁平件快递、物品型快递和普遍服务三个投递层级，分别按照各自的时限、频次、深度等服务标准进行投递，并叠加揽收等服务。同时，根据业务需要分季节、分时段叠加入户调查、冷链配送、礼仪配送等服务。还可以根据国家和社会发展的需要进一步拓展服务。邮政投递平台服务及远景详见图3。

3.6.3 服务管理方面

借助互联网技术建立信息化管控体系。通过手机、手持终端、电脑、平板设备结合二维码、GPS技术，实时掌控各投递员、投递车辆、服务站人员等投递单元的位置、路径、业务量、质量等运营情况，并通过云计算动态派发揽收、投递、运输等工作任务，向收件人发送投递信息，在同城配送中规划最经济、最高效的配送路径。

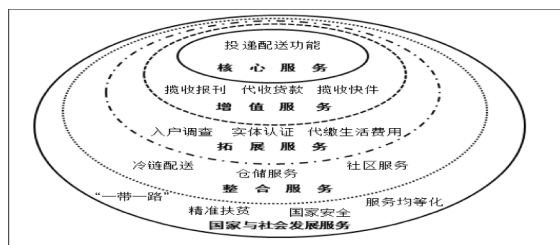


图3 邮政投递平台服务及远景

4 邮政投递平台化的步骤

4.1 统一思想，制定战略

推进邮政投递平台化，要从战略和全局高度深刻认识其重大意义，形成统一思想，明确邮政投递平台化的建设部署、开放策略、措施等问题，并逐步实施纵向一体化战略，将业务整合、扩展至仓储、运输行业和电子商务网站等。各级邮政企业加大资源投放力度，提高关注程度，并持续推进。

4.2 加大投入，增强运营能力

一是增强投递服务能力，强化投递平台化的运作基础。增配投递机动车辆，改造投递网点，扩大邮件处理场地，增配监控器、手持终端等信息化设备，加快投递信息化、汽车化进程。优化投递人员配置，根据业务量配置投递人员。二是增强创收能力，强化投递平台化的经济基础。明确各类邮件的投递结算费用标准，并进行结算，以投递费用倒推确定业务资费标准，鼓励市场化定价，放开投递环节对竞争性业务的投递定价权，拓宽投递平台创收途径。三是增强投递服务规范性，实现投递自我增值。投递平台各节点要强化培训，统一标识、信息系统、服务标准，完善业务处理制度，明确考核标准，通过规范投递操作，保质保量地完成投递服务，提升客户体验，增强平台对用户的粘性。四是加强投递服务质量管控，保障投递服务质量。健全投递质量管控体系，明确相关部门及人员职责、质量指标、考核标准及整改责任；完善投递生产和管理系统，结合信息化设备，及时管控投递质量；畅通客户申诉渠道，及时解决服务质量问题；形成事前—事中—事后闭环管控，保障服务品质，提升客户体验。

4.3 积极争取国家政策支持

邮政投递平台化，是利国、利民、便民的好事。邮政企业应进一步积累经验、培育典型，从政府关注的群众生活方便、发展服务产业经济、维护社会稳定、保障安全等问题的角度，寻求政府部门更多的认可和支持，在资金、场所、电力、土地等方面提供便利，推进邮政代收代投站点和智能包裹柜进社区、进校园、进商厦，增加报刊亭布放，完善邮政设备设施，加强投递平台设施建设，积极争取国家支持，促进中国邮政实现投递平台化运营。

收稿日期：2017-05-28

作者简介：闫阁（1979～），男，山东济宁人，经济师，主要从事邮政业务经营管理与投递网络研究。